

第四章 資料分析

第一節 訪談標本與題綱

壹、訪談標本

一、訪談對象選擇：

由於本研究以中央聯合辦公大樓南北兩棟使用本方案人員及政策推動人員為訪談對象，有關政策推動人員擬訪談位於中央聯合辦公大樓之機關及非位於中央聯合辦公大樓機關之中央二級機關承辦人員，由於擬訪談人員刻正推動本項方案，對業務之運行及缺失，較能切中要點，提供明確之建議，並希望藉由對非位於聯合辦公大樓之中央二級機關承辦人之訪談，以了解該機關現行推行之員工協助方案之問題及困境，並對現行運作模式妥適性提供相關建議。至中央聯合辦公大樓南北兩棟使用本方案人員，以使用過本方案及不願使用本方案並願意提供自身經驗及看法的人員為對象。

二、訪談對象資料分析：

(一) 業務承辦人員：

本研究訪談對象-業務承辦人員共 5 人，其中位於南北棟大樓員工協助方案承辦人員 3 位，非位於大樓機關承辦人 2 人，並以訪談時仍為業務承辦人為對象，茲因目前人事行政局

係以位於中央聯合辦公大樓南北兩棟之機關員工為服務對象，共同委由外部專業機構辦理員工協助方案。為了解中央聯合辦公大樓員工協助方案與其他機關推動員工協助方案之情形，爰以位於南北棟大樓機關及非位於大樓機關之第一線業務承辦同仁為訪談對象。

(二) 方案服務對象：

本研究訪談對象-方案服務對象共 7 人，均為南北棟大樓機關同仁，其中訪談已使用方案者 2 人，不願使用方案者 5 人。為了解中央聯合辦公大樓員工協助方案同仁的感受，藉由訪談已使用同仁了解員工協助方案對同仁的助益及其未來使用之意願，對不願使用者了解其不願使用之原因，期使能對員工協助方案提出改進意見，訪談對象資料分析，如表 4-1 所示：

表 4-1 員工協助方案深度訪談樣本資料表

類別	代號	公務人員年資	職稱	男	女
南北棟大樓員工協助方案承辦人員	A01	10	科員		*
	A02	15	科員	*	
	A03	10	專員	*	
非南北棟大樓員工協助方案承辦人員	B01	10	專員		*
	B02	5	科員	*	
南北棟大樓員工協助方案曾經使用者	C01	10	科員	*	
	C02	5	科員		*
南北棟大樓員工協助方案不願使用者	D01	4	科員		*
	D02	2	科員		*
	D03	10	專員	*	
	D04	4	專員	*	
	D05	5	專員		*

資料來源：本研究整理

貳、訪談主要題綱

本研究目的主要是探討現行公部門推行員工協助方案運作模式之問題及限制，並了解已進行員工協助方案機關同仁之感受及助益而設計相關題綱，並於訪談中依受訪者對問題之回答衍生與本研究

之相關問題，希望能藉由訪談獲得相關資料，訪談主要題綱如下：

一、以位於中央聯合辦公大樓機關之政策推動人員訪談題綱如表 4-2

所示：

表 4-2 政策推動人員訪談題綱（位於中央聯合辦公大樓機關）

議題	訪談題目
運用模式之探討	目前員工協助方案運作模式(聯合委外的方式)你覺得妥適嗎?有沒有缺失或問題?可否提出您的想法及建議。
	目前員工協助方案運作模式(聯合委外的方式)如果擴大涵蓋全體公務員您覺得可行嗎?或是有更好的建議?
	目前員工協助方案運作情形有沒有可改進的部分?
員工協助方案對同仁的助益	您使用過本方案嗎?如果沒有,為什麼?如果您曾使用過請問您是在什麼樣的情境下去使用本方案,能否就您的感受說明。
	就您的了解機關同仁在使用員工協助方案時,是否會有所顧忌?

資料來源：本研究整理

二、非位於中央聯合辦公大樓機關之政策推動人員訪談題綱如表 4-3

所示：

表 4-3 政策推動人員訪談題綱（非位於中央聯合辦公大樓機關）

議題	訪談題目
運用模式之探討	請問貴機關是否已推動員工協助方案先？如已推行是採何種運作模式？為什麼？如尚未推行員工協助方案，未來是否會推行？
	目前員工協助方案運作模式(聯合委外的方式)你覺得妥適嗎？有沒有缺失或問題？可否提出您的建議。
	目前員工協助方案運作模式(聯合委外的方式)如果擴大涵蓋全體公務員您覺得可行嗎？或是有更好的建議？
員工協助方案內容	您認為目前聯合辦公大樓所推行之員工協助方案(內含心理、法律、理財、醫療及管理諮詢等 5 面向)是否能真正解決機關同仁的問題？假如貴機關要推動員工協助方案會採會增加或刪減上開面向嗎？請具體說明之
	貴機關未來推行員工協助方案時如何保護同仁個人隱私並使同仁可在沒有任何顧忌的情形下使用本方案？

資料來源：本研究整理

三、位於中央聯合辦公大樓機關使用同仁訪談題綱如表 4-4 所示：

表 4-4 員工協助方案使用人員訪談題綱

議題	訪談題目
員工協助方案的助益	你知員工協助方案嗎？是如何得知？
	您使用過本方案嗎？如果沒有，為什麼？如果您曾使用過請問 您是在什麼樣的情境下去使用本方案，能否就您的感受說明。
	您在使用員工協助方案時，或未來有機會使用時，是否會有所顧忌？
運用模式之探討	目前員工協助方案運作模式採聯合委外的方式你覺得妥適嗎？有沒有缺失或問題？可否提出您的建議。
	目前員工協助方案運作模式（聯合委外的方式）如果擴大涵蓋全體公務員您覺得可行嗎？或是有更好的建議？
	目前員工協助方案運作情形你覺得妥適嗎？

資料來源：本研究整理

第二節 深度訪談資料分析

本研究訪談對象為中央聯合辦公大樓機關之業務承辦人、非位於中央聯合辦公大樓機關之業務承辦人、中央聯合辦公大樓南北兩棟人員，可分為已使用者及不願使用者等 4 類人員。本研究將訪談內容以推行公部門推行員工協助方案運作模式及已進行員工協助方案機關同仁之感受分別整理如下：

壹、對員工協助方案運作模式的想法：

員工協助方案是企業主或經營管理者，希望透過有系統方式地提供員工於生活或心理方面發生問題時可諮詢與協助措施，藉以紓緩員工生活壓力並提升生活品質，進而強化組織的競爭力。有鑑於此其運作的方式便相形重要。

一、覺得應採委外之運作方式：

(一) 委外方式比較專業

目前行政院勞工委員會(2001) 員工協助方案最常見的四種模式「內部設置」、「外部委辦」、「共同委辦」及「聯合服務中心」中，除內部設置外，其他三種方式均屬於契約式的委辦。而中央聯合辦公大樓員工協助方案目前採用的是共同委辦方式依據數個事業單位共同委辦外部具有專業能力的專業服務人員或機構，提供員工協助方案的專業服務。對於員工協助方案運作方式除依組織性質、大小等因素為考量，對使用者的感受亦是組織決定運作方式是否可以推行成功的因素。

當時要實施方案時曾有參考 IBM 等公司推行方式，後來考慮以共同委外方式辦理，以減輕機關的負擔 (A02:A01)。目前委外的運作模式是可行的 (A03:A31)。以承辦人員的角度，委外當然是比較好，而且更專業 (B01:A03)。

如會以簽約委託外部專業人士…以現在委外的方式較保

密且贊同 (C01:A01)。

現階段共同委辦方式應該是 OK 的 (D01:A04)。

員工協助方案目前的運作方式並不妨礙您以後使用的意願？是的.. 我覺得目前共同委外比較獨立性 (D02:A04)。

共同委外的方式應該是不錯的方式，雖然要花錢，但是如果可以改善人力的素質，幫助同仁解決周遭的問題，而且是聯合委外除了可以節省人力更可節省成本。目前委外的運作模式是可行的，除了專業外，更可以保持其客觀性。(D03:Q04)。

我覺得就我自己的想法，如果部內的人不希望他有什麼困難的話，那當然是由委外，畢竟自己部內同仁都認識，如果我今天去找你，說我要協商，那他就會知道我有問題，這是一個隱私權的問題，就這方面而言當然是委外較好 (D04:A04)。

我覺應該是委外保密性比較高。像是去看醫生一樣，醫生畢竟跟我們機關是不同的，他們有自己的專業能力，原則上比較可信。如果是機關內置的話，可能怕同仁保密不足，怕聊天中會有透露訊息，這樣我會比較擔心。所以委外會比較安全一點 (D04:A04)。

(二) 委外方式比較具保密性

保密是員工協助方案工作者之專業倫理規範，關乎服務對象的權益與員工之信任，委外方式由於是由機關外部人員進行相關服務，對保護個案資料與紀錄，似乎較具公正性。

契約有依據我們的推動計劃來訂定推動辦法，這個辦法亦即依據我們的推動計劃的保密措施訂定在契約內.. 當然就依據違約的方式辦理，罰款或更嚴重的罰則.. 可能罰錢、嚴重可能進行訴訟.. (A01:A05)。

以目前南北棟採用「共同委辦」的方式，無太大的意見，但如果採「內部設置」的方式便不是非常的贊成，因為怕資料的保密性，怕訊息會洩露，怕機關同仁會知道自己的隱私 (C01:A01)。

我覺得目前共同委外比較獨立性，較不會涉及到隱私，比較公正，但覺得比較會保護到隱私 (D02:A04)。

畢竟自己部內同仁都認識，如果我今天去找你，說我要協

商，那他就會知道我有問題，這是一個隱私權的問題，就這方面而言當然是委外較好 (D04：A04)。

我覺應該是委外保密性比較高 (D05：A04)。

二、不採委外方式之論點

(一) 節省公帑—爭取預算困難

任何政策的推行最大的困難應該是預算的編列，公部門編列預算無不以績效為爭取編列的籌碼，各機關從推動員工心理健康計劃至今推動的員工協助方案均無法以數據做為績效的指標，諮詢的人次愈多表示問題員工愈多。但諮商人數愈少也可能是大家都不敢去用，或是宣導不夠。惟績效無法以科學方式數據化，則爭取預算便相對困難。

本部所屬機關曾洽詢委外廠商，但費用好像不是很便宜，那我們認為部裡面也會遇到同樣的財政來源的問題…。我們覺得主要是這幾年光辦心理諮商的感覺，使用接受的程度都不是很好，如果委外去找這家廠商的話，一開始就要付出很多錢，期時得到的效益也不成正比，所以考慮以內置方式辦理。..之前我有跟我們科長討論，覺得說整合我們現有資源再去作如果委外去找這家廠商的話，一開始就要付出很多錢，期時得到的效益也不成正比。..所以其實目前考慮的方式是內制，結合現在所有的資源，也不要再外聘專業的資源 (B01：A01)。

本機關員工協助方案目前尚在研議階段，未來將會推動。日前開完第 1 次工作圈小組會議，原本比較傾向委外方式，考量財政及資源可應用情形，可能以現有的員工心理諮商的方式，擴大其工作範圍，採內置的方式辦理…目前尚未定案，不過財政應該是原因之一 (B02：A01)。

(二) 可結合現有資源辦理

依行政院勞工委員會(2001) 員工協助方案最常見模式之一「內部設置」方式，是由事業單位自行設置員工協助方案專責部門，聘用具有社會工作、心理、諮商、輔導等專業訓練人員來進行本項專案。相較於經費取得較困難之情形下，機關可能先以不花錢、結合現有資源的方式來推動員工協助方案。

之前我有跟我們科長討論，覺得說整合我們現有資源再去作…因為像法律諮詢，我們內部就會有…心理諮商這部分，可能還是，因為我們現在是跟張老師簽約… (B01:A01)

考量資源可應用情形，可能以現有的員工心理諮商的方式，擴大其工作範圍，採內置的方式辦理 (B02:A01)。

三、中央聯合辦公大樓目前推行員工協助方案擴大適用對象至中央機關之可行性

員工協助方案的推動對公務人員無疑是一項福音，98 年度中央聯合辦公大樓推動之員工協助方案將公共工程委員會和客家委員會及原有 12 機關之外縣市所屬機關納入，其人數由原本 2700 人增加至 4000 人左右。如果員工協助方案是政府為提升人力資本的政策之一，且成為同仁面臨個人問題能及時提供諮詢管道的一項福利措施，併考量中央部會各主管機關組織背景及內部員工特質與中央聯合辦公大樓南北兩棟 12 個機關員工相近，基此其擴大共同委辦應屬可行。

(一) 機關屬性不同，應由各機關自行辦理

員工協助方案推動希望能對解決機關同仁的問題，考量然各機關同仁因機關屬性不同而產生不同的問題，希望各機關可以考量依機關同仁需求來規劃屬於自己的員工協助方案，所以各機關自行辦理較為妥適。

可能要視住福會的財務情形，當初納入客委會及工程會在中油大樓，這2機關並非位於南北棟辦公，當初推動員工協助方案時這2個機關的長官有機會到局裏開會，發現這樣的措施很不錯，由於這2個機關是委員會的性質，規模不大，如果單獨辦理是耗費資源的，所以提出加入南北棟大樓方案的建議，經顧問公司評估過後覺得是可行的，也考量這2個機關的屬性與南北棟大樓的屬性較相近。其實我們並不建議將這個方案規劃成同仁的福利，比較建議是協助性的措施，不要讓各機關的長官覺得這項方案又要多花錢。另外南北棟大樓機關的屬性較相近，但並非每一個機關同仁的屬性都是類似，而員工協助方案有一個很大的特性，在推動計劃也有提到，希望機關員工協助方案是為各機關同仁量身訂作的，所以我們還是希望如果機關規模夠大，由各機關部會針對其所屬同仁提同協助方案。另外住福會財源的問題，因為住福會辦理員工協助方案的經費其實有限，所以無法將全部公務機關納入(A01:A02)。

就是由於承辦業務屬性不相同而造成每個人的困擾不同，由這2年的檢討報告可以發現每個機關同仁的困擾不一樣。以本局來講，同仁最大的困擾來自於工作壓力，有些機關就不是，例如以內政部而言，他們的工作壓力也大，但他們因為工作的關係反而需要較多的法律諮詢，像他們社會司處理的業務常常須要涉訟，所以需要較多的法律相關諮詢。所以我覺得問題需求主要應該是來自業務所產生。所以各機關同仁的困擾的確會有所不同，所以當初訂定計劃時希望由各機關量身訂作自行推動。不論在國內外、民間或公部門也是一樣的情況，他們不會統一做一套模型，而是由各機關、公司去量身訂作。即便在國外推行也是一樣的情形(A01:A02)。

(二) 擴大共同委辦是可行的

公務人員屬性其實大同小異，即便因所屬機關不同，由於公務機關組織及公務同仁特質應屬相近，如果將員工協助方案當作是協助公務同仁的措施，不但事權統一，更可達到資源共享及節省人力等效果，所以採共同委外辦理方式應具可行性。

其實 98 年度的新方案已加入客委會及工程會。因為客委會人事室主任是由人事行政局人事室主任調任，因為知道人事局未來要推動員工協助方案，所以要求加入南北棟大樓現在推動方案。向住福會主委反應，經 98 度開辦前說明會議徵得南北棟大樓 12 機關同意後加入 (A02:A02)。

之前有討論過以集中採購方式將全體公務員納入適用，由於時間急迫，來不及規劃。只要人事行政局是願意承辦，是可行的。…以目前的情形應該一直持續下去。採聯合委外的方式將來可否納入全體公務人員或許是可行 (A02:A02)。

目前南北棟大樓是由 12 機關及工程會和客委會共同委外的方式，4 當時是以各機關派員開會決議讓客委會及工程會加入，4 我們沒意見，覺得很好。5 目前執行上並沒有困難，只是配合的角色，最主要員工協助方案的本旨是為了給同仁在工作或生活上遇到困難能找到一個紓解的管道。所以不論多少機關加入，只要得標的廠商可以負荷，其實都是可以的。6 所以不論多少機關加入這個方案，即便全國公務人員均加入也是可行的，只要是廠商是可以負荷的即可 (A03:A02)。

人事行政局推行員工協助方案最初以位於中央聯合辦公大樓南北兩棟機關共同聯合委外辦理，係以機關之地緣關係為考量因素，惟自 98 年度起中央聯合辦公大樓員工協助方案服務對象已加入行政院客家委員會及行政院公共工程委員會等 2 機關，爰此，員工協助方案擴大由公務機關共同委辦是可行的方

式之一。

聽說 98 年度聯合辦公大樓員工協助方案已納入工程會及客委會，人事行政局請各機關表示意見後同意，大家都希望能加入聯合辦公大樓一起委外辦理，既然運用住福會的業務預算，為什麼就只獨厚大樓裡面的公務人員，況且假使機關人員調動的話，所有資料都不須要有所變動，是很方便。不是說我到了這個機關，我接受這個公司的輔導，到另外一個機關，就有所不同。其實公務人員每個人的問題不會因為機關屬性不一樣就不一樣，或很大的差別，既然他現在可以做到兩棟聯合辦公大樓的共同委外的話，其實他可以擴展到所有的公務人員…大家一起去簽約和個別去簽約，還不如大家一起去簽約。(B01:A03)。

但如果能由住福會統一辦理，我們樂觀其成。畢竟不但節省人力也節省經費。納入所有機關共同委外辦理是最好的方式，這樣對公務人員的照料較一致且公平性 (B02:A03)。

其實我沒有什麼意見，如果擴大擴大涵蓋全體公務員，是公務員的一項福利，讓同仁在遇到問題時可以有不同的諮詢管道，其實是很好的 (C01:A02)。

其實我沒有什麼意見，如果擴大擴大涵蓋全體公務員，是公務員的一項福利，讓同仁在遇到問題時可以有不同的諮詢管道，其實是很好的。而且只要主辦機關同意，聯合委外將來可否納入全體公務人員或許是可行，應該是不錯的方式 (C02:A02)。

如果全體公務同仁都可以納入，只要有專責的單位，其實是不錯的方式 (D01:A05)。

應該是可行的吧，而且公務人員原本就該一視同仁不應有所偏頗 (D02:A05)。

如果這是公務人員的福利，當然擴大涵蓋全體公務員是應該的，才不會因為在不同機關而有不同的對待 (D03:A05)。

要不要共同或是不是單獨，這我覺得到是沒有很大的看法，主要在於說經費的使用上，如果所有機關都聯合使用上的話，那是不是會比單獨去委託會比較便宜，我覺得這應該是一個考量的方面，畢盡你今天用的是公家機關的錢。就像公家機關的採購案一樣，如果今天共同採購是不是比單獨採購更合理，價錢更便宜，不管你今天是共同或單獨，對員工都不會有太大的影響，只要這個方案可以解決員工的問題的話，也許可以共同委外的方解決 (D04:A05)。

覺得員工協助方案是一項福利，可以像推行像公務人員保險一樣，對整個公務機關來推這樣的活動，由一個專責機構統籌

來辦理。18 納入其他公務員機關統由住福會來辦理委外事宜，是可行的 (D05:A05)。

貳、員工協助方案機關同仁之感受

為協助公務同仁解決工作、生活及健康上所遭遇的問題，使組織的人力資源更健康、更有效能，並提供多元的福利措施，改善員工福利，提高工作士氣，推動試辦員工協助方案。屬於員工個人的困擾或問題面向十分廣泛，涉及心理、婚姻、家庭、財務、法律、人際關係等，更需要組織施以關懷與協助。

一、對同仁是否真有助益

員工協助方案提供同仁面對問題諮詢管道，對問題應有助益，而行推動員工協助方案最大的隱憂應在於如何去發現真正需要幫助的人而給予協助。

住福會的檢討報告中，我們都希望可以有一些開放性的想法，不論是有使用或沒有使用的人都可以有反應意見。所以後來發給南北棟大樓同仁的問卷調查中，就開放同仁填列開放性問題，由這樣的方式做為未來修正的基準…在這個方案數據並未能表現方案的績效，反而是質化的資料可以說明，像開放性資料可反應同仁對這個方案的觀感如何、更多的需求來說明，遠比數字來的重要…同仁也覺得員工協助方案對他們是有幫助的 (A01:A05)。

員工協助方案最大的隱憂在於如何去發現真正需要幫助的人而給予協助，但總體而言推動員工協助方案對同仁是有正面的效益 (A02:A03)。

其實我覺得這是一個保險措施，一定要設，但不一定要求要達到某程度的使用率，讓同仁在無助又找不到人的時候有一個管道，去了解要知道的資訊，可以得到慰藉，不至於想不開，我覺得那是一條線。26 我認為有存續的必要 (A03:A05)。可以有幫助但效益感覺並不大 (C01:A04)。

理財顧問的回答尚符合我的需求，而且服務態度還不錯 (C02:A04)。

我看宣導手冊的範例，覺得員工協助方案執行上應該對同仁都是有幫助的。(D02:A01)。

因為尚未使用過還不了解方案真正的成效，但應該對需要的同仁而言是有助益，至少提供諮詢的管道 (D03:A02)。

二、使用員工協助方案的顧忌

員工協助方案是協助同仁解決生活周遭所發生的各種問題，讓同仁可以安心的工作，但有時需要幫助的人為什麼會却步，其顧忌不外擔心個人隱私是否會洩露、是否具備解決問題之專業能力、相關保密措施是否完善等。

(一) 保密措施的問題

員工在尋求員工協助方案協助過程中，案主隱私的保護無疑是同仁是否願意尋求協助的主因之一，員工對於公部門推行員工協助方案因擔心談話內容是否會保密，以至涉及個人隱私之問題較不易去諮詢。

許多同仁一開始是有所顧忌的，就我接觸的同仁了解，他們覺得踏出第1步是很困難，但只要使用過這個方案以後就覺得這個方案很好。如同使用過的同仁願意讓其他人知道他有用過這個方案，其他同仁就會知道這個保密性是很夠的有很多的主管要求需要同仁協助的資料，但基於保密的職，們都回絕了，亦同時告知人事機關同仁，如果首長要求相關資料，基於保密、倫理原則應予回回絕，也絕對不得做為升遷考核的參考 (A01:A05)。

保密應該是一個很大的心理障礙 (A02:A02)。

會有所顧忌，當我在陳述本身所遭受的問題會有所隱瞞，即便方案的顧問已事先告知相關的資料不會洩露，絕對保密，但當事人多少還是會擔心，所以訴說的過程還是會有所保留，無法完全告知真正問題的全貌。以致於最後得到的結果並不是那麼切合自己真正的需要 (C01:A05)。

我本身也是從事這方面的業務，求助覺得會被標籤化，同仁一定會有這方面的顧忌。可能會擔心到他的保密程度(D01:A03)。

會有擔心保密的措施但不會影響以後使用的意願(D02:A03)。

覺得保密其實還滿重要的，今天不管您的問題是不是可以公開，就覺得說這是一個顧忌嗎…如果提供員工去協詢的，你就應該讓員工有一個安心，就是說我這個東西是我個人的問題，不管說他是不是涉及到個人隱私，或是到底是不是很重大的問題，但畢盡這是個人問題(D04:A03)。

如果我可能是心理上有很大的障礙或疾病，可能在社會上比較難被接受或私密，我可能就會有這方面的顧忌。但如果只是比較一般的問題如工作上人際關係的處理，大家都可能會有，所以就覺得還好(D05:A03)。

(二) 對顧問公司專業能力的考量

訪談過程中了解，受訪公務同仁覺得自身擁有之相關支持資源較多，所以當本身遭遇問題時會先尋求自己的社群網絡解決問題，即使要尋求專業協助時，也不會立刻求助員工協助方案顧問公司，反而傾向自己去尋求專業協助。

就感情問題而言，其實不論親朋好友、專家的建議應該都是大同小異，好像沒有所謂的專業的問題可言(C01:A04)。

我會看顧問公司可以提供多少資源，如果是可以馬上解決的問題則會使用，但如果是立刻可以得到解決則會考慮運用，但如果是需要透過心理諮詢的部分應該會自己去尋求專業的諮詢(D01:A02)。

可能會先了解諮詢的對象是否具備專業的知識(D02:A02)。

我懷疑這個 0800 的專業能力，那可能大家不知道說他會幫你轉介出去，那轉介出去後它的成效又是怎樣，它可以轉介到哪裡去，這個我覺得是一個問題。今天你去 0800，你的問題它可能沒辦法滿足你，哪它就說我電話幫你轉介，那轉介出去之後但是多久就會轉介出去，那轉介出去之後是他主動跟你聯絡，還是你要再另外打電話給別人，與其做這樣的

轉介，還不如去找別人 (D04:A02)。

三、遭遇問題是否會尋求員工協助方案協助之情形

House (1981):「社會支持是人際間關心、支援、個人及環境資訊交流之互動。社會支持區分為情緒支持、評價支持 (appraisal support, 含確實與回饋)、資訊支持及工具性支持」。從訪談過程中不難發現當公務同仁發生生活或工作上不平衡問題時，公務同仁會先運用其本身社會支持脈絡資源如尋求配偶／同居人、親戚、朋友、鄰居、工作督導、工作夥伴、照顧提供者、自助團體及健康／福利專業人員等的支持，除非所發生問題非常嚴重才會考慮使用員工協助方案。

因為我目前沒有需要，…如果沒有需要去使用則會浪費其他人的資源 (A01:A04)。

遇到問題時會先找自己熟識的人初步的討論，真的很嚴重才會去求助諮詢，要到這種程度才會去使用 (A03:A04)。

事先諮詢親朋好友的協助，甚至上網去查詢相關資訊…如果面臨相同的問題時，如果可諮詢的管道不多時，或許還是會考慮使用員工協助方案，或許可以聽聽不同的意見，發揮渲洩的功能 (C01:A04)。

心理層面的問題應該較不會去諮詢，會自己去調適尋求自己的資源解決，因為心理諮詢應該是以第3者的觀點來說服，對實質的心理狀態應該比較沒有幫助 (C02:A04)。

可能會有小問題，會先利用其它的管道例如網路查詢感覺比較快…應該是問題蠻嚴重的情形才會尋求員工協助方案的諮詢 (D01:A02)。

我自己有自己的管道，無須透過員工協助方案解決。除非我沒有其他的管道才會透過員工協助方案來解決…自己資源充足的話，會先從自己熟悉可掌握的管道來解決。真的無法解決時才會想到利用員工協助方案來解決，是我個人的想法 (D02:A02 19)。

譬如說我今天遇到一個法律問題，像我朋友可能會問我法律問題，那或許我可把他的問題當作我的問題去問這個，但是我不會這樣做，但我會另外再去問我的朋友，或是我本身剛好是學律師的，或是，其他的，他可能是理財的，可能保險的，我會先透朋友的管道去利用這些，然後，還不會第一個就想到這個員工協助方案，一般人應該也是這樣，除非他真的是想無步了(台語)，也沒有人幫他，就是這個東西不是大家的第一選擇。就是可能大家已經真的資源不夠了，我才……才會想到使用這個方案(D04：A02)。

我可能會先上他們的網站看一下，其實諮詢管道這只是其中之一，可能對我有很大幫助或在別的管道我搜尋不到，我可能才會想到使用員工協助方案。應該不會一開始就去用(D05：A02)。

四、對員工協助方案的個人感受

員工協助方案為增進公務福利，協助員工解決工作、生活及健康上所遭遇的問題，以提高團隊的工作績效與士氣，依98年6月22日行政院人事行政局舉辦公務機關員工協助方案研習會表示，南北棟大樓推行員工協助方案98年度3月至5月止，參加服務人數約計4000人，使用0800免費服務專線計60人次，經轉介人數計44人次。員工協助方案的使用率不能是呈現績效的指標，經由訪談過程了解，縱使在使用率不高情形下，同仁對員工方案之存續抱持樂觀的態度。

公務機關都推行員工協助方案，但這是一個長遠的目標…我們一直在努力的是希望讓長官了解這個方案是可行的，對機關有極大的幫助。以機關層面而言，幫助這些同仁等於提昇機關的績效，期使方案的推動能順利。終極的希望是所有的公務機關都推行。…未來希望透過各機關辦理的成果發表，進行標竿學習後找到各機關適合的模式。(A01：A07)。

人事局將eap定義為預防的效果，並非以績效來衡量其成果。以目前的情形應該一直持續下去(A02：A02)。

是一個保險措施，一定要設，但不一定要求要達到某程度的使用率，讓同仁在無助又找不到人的時候有一個管道，去了解想要知道的資訊，可以得到慰藉，不至於想不開，我覺得

那是一條線。我認為有存續的必要。讓同仁有紓解及諮詢的管道，讓公務員不至於無助 (A03:A05)。

員工協助方案繼續推動，對公務同仁應該是一項有利的措施 (C01:A01)。

我看宣導手冊的範例，覺得員工協助方案執行上應該對同仁都是有幫助的 (D02:A01)

我個人覺得其實是有施行下去的必要 (D04:A02)。

參、南北棟以外機關的推動員工協助方案現況及困境

一、推動的現況

2007年人事行政局頒佈「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」，確立公部門推動員工協助方案的開始，計畫中指示各機關得視業務性質及同仁需要，委由外部專業機構或由內部專責單位（人員）訂定專屬性的員工協助方案。各機關應運用適當場合及管道，透過宣導說明會、演講、研討會等活動，及外部專業機構提供之教育訓練課程，讓同仁瞭解本方案的功能、相關服務措施內容與種類、何時及如何使用本方案。並應加強與首長及主管人員的溝通說明，積極爭取長官的支持與配合。辦理本方案所需之經費，由各機關編列預算或由相關經費項下支應。

依「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」期程，目前由宣導期進入試辦期即本階段期程訂為一年，由人事局選定部分辦理員工心理健康業務之標竿機關，或自願參與試辦之機關，由人事局與本方案專案小組輔導先行試辦，並得於試辦完竣後辦理成果發表，所以目前推動員工協助方案之機關並不普遍。

經由訪談 2 個中央二級機關員工協助方案之承辦同仁，均表示目前推動員工協助方案尚在研議中。

基本上是會推，因為我們現在其實員工協助方案的精神，就是它的內容是散建在各科，譬如說愛心慰問，或是一些輔助的…整個結合起來，就是個員工協助方案 (B01:A01)。

本機關員工協助方案目前尚在研議階段，未來將會推動。日前開完第 1 次工作圈小組會議，原本比較傾向委外方式考量財政及資源可應用情形，可能以現有的員工心理諮商的方式，擴大其工作範圍，採內置的方式辦理…。本機關所屬機關眾多，亦分散各地，於推行員工協助方案方式之選擇…需審慎研議，目前無定案 (B02:A01)。

二、推動的困境

主管支持與否是員工協助方案成功關鍵，而人力及財政來源亦是政策能否順利推行的的重要因素。為使所有公務同仁均能受惠於員工協助方案，不因隸屬機關之不同，而有所差異，各機關專案承辦人員無不積極規劃推動。惟考量政府推行政策不應有所偏頗，對應本一視同仁，均期望現行推動之中央聯合辦公大樓員工協助方案有擴大涵蓋中央各機關之可能。

(一) 預算編列不易

各機關預算之編列除機關首長的支持外，尚須經立法機關之審議使得編列預算，但員工協助方案由於無法由同仁使用次數來衡量其績效，所以在爭取預算往往困難倍增。

所屬機關曾洽詢委外廠商，但費用好像不是很便宜，那我們認為大家應該都會遇到同樣的財政困難的問題…我們覺得主要是這幾年光辦心理諮商的感覺，使用接受的程度都

不是很好，如果委外去找這家廠商的話，一開始就要付出很多錢，其實得到的效益也不成正比例 (B01:A01)。

本機關員工協助方案目前尚在研議階段，未來將會推動。…，原本比較傾向委外方式，考量財政及資源可應用情形，可能以現有的員工心理諮商的方式，擴大其工作範圍… (B02:A01)。

(二) 人力資源有限

除南北棟大樓以外之機關推動員工協助方案除須面臨預算編列之困難外，訪談中了解，各機關目前推動員工協助方案均由現有人力辦理，對目前人已相當吃緊的各機關不外是一項額外之負擔。

三、對推動員工協助方案的想法

(一) 配合政策一定要推行

新政策的推行，下級機關只能配合推動相關政策，如果該政策列入績效考核，為了達成組織的效能，機關必須配合推動。

基本上是會推，配合人事行政局的政策 (B01:A01)

(二) 公務機關統籌由住福會辦理

福利與保障是公務人員生存和安全需要滿足的主要管道，是激勵和開發人力資源的基礎。就廣義的福利而言，凡是有關改善人們物質文化生活的公益性事業和所採取的措施都可以稱為福利。所謂公務人員的福利，就是指公共部門為改善和提高公務人員物質文化生活水平而採取的一些保障措

(吳瓊恩等，2006：959)。又行政院於 2004 年 10 月 18 日社會福利推動委員會第 8 次會議通過我國現階段家庭政策，政策內容(三)、「4、鼓勵企業與社會福利機構合作辦理企業托兒、托老、及員工協助方案，增進員工家庭福祉。」，鼓勵企業推動員工協助方案。而員工協助方案如定位於員工福利項目之中，則公務機關統籌由住福會辦理，不但能增進公務福利，更能節省各機關經費及人力。

聽說 98 年度聯合辦公大樓員工協助方案已納入工程會及客委會，人事行政局請各機關表示意見後加入，其實大家都希望能加入聯合辦公大樓一起委外辦理，既然運用住福會的業務預算，為什麼就只獨厚大樓裡面的公務人員，況且假使機關人員調動的話，所有資料都不須要有所變動，是很方便。不是說我到了這個機關，我接受這個公司的輔導，到另外一個機關，就有所不同。…其實公務人員每個人的問題不會因為機關屬性不一樣就不一樣，或很大的差別，既然他現在可以做到兩棟聯合辦公大樓的共同委外的話，其實他可以擴展到所有的公務人員了…。照現在的趨勢來看…大家一起去簽約和個別去簽約，還不如大家一起去簽約 (B01:A03)。

但如果能由住福會統一辦理，我們樂觀其成。畢竟不但節省人力也節省經費。納入所有機關共同委外辦理是最好的方式，這樣對公務人員的照料較一致且公平性。(B02:A03)。